

論文

今日の成長中小企業の特徴

——開発志向型中小企業——

黒瀬直宏

はじめに

円高をきっかけとする近年（1980年代後半以降）の経営環境の大きな変化は、中小企業の成長条件を変化させ、新たなタイプの成長中小企業を産み出している。筆者は、この中小企業における革新の展開は戦後の中小企業発展史に新たな段階を画すものと考えている。そこで、本稿では今日の成長中小企業について次の順序で論ずることとする。まず、近年の経営環境と成長条件の変化を整理する。次に、今日の成長中小企業の特徴を分析し、その類型化を試みる。さらに戦後の成長中小企業の類型の変遷を辿り、今日における中小企業の発展方向と中小企業の経済社会における可能性についても触れることとする。

なお、本稿では、機械・金属工業を対象に成長中小企業の特徴を分析する。その理由は、中小機械・金属工業は中小企業の革新の先頭を切っており、成長中小企業の分析を行うには最もふさわしい業種だからである。

1. 経営環境の変化と成長条件

中小企業は、経営環境の変化による成長条件の変化に対応しなくてはならない。経営環境と言っても、その捉え方は色々ある。だが、中小企業の存立・発展とは、中小企業が社会的分業の一環を占め続けることと考ええると、次

の3点が重要である。

①中小企業の存立分野の変化

中小企業の存立分野は産業構造の変化（産業部門間の構成変化と各産業部門の存在領域の変化）と共に変化してきた。中小企業が社会的分業の一環を占め続けるとは、存立分野の変化に対応し続けることに他ならない。しかし、産業構造変化の主導者は大企業であり、大部分の中小企業は変化には受け身にならざるをえない。ここに産業構造変化＝存立分野変化への対応に関する中小企業固有の問題がある。

近年、技術革新と国際分業の進展により、わが国産業の高付加価値分野へのシフトは一段と加速された。わが国産業の付加価値率は1980年が33.2%であったのに対し、88年には37.7%へと上昇した（表1）。産業別に見ると重工業加

表1 産業別付加価値率・出荷額構成比推移 単位：%

	1988年			1980年		
	付加価値率 (A)	出荷額構成比 (B)	A×B	付加価値率 (A)	出荷額構成比 (B)	A×B
全産業	37.7	100.0	37.7	33.2	100.0	33.2
重工業加工組立型	35.9	47.1	16.9	36.5	36.8	13.4
重工業素材型	37.9	17.7	6.7	25.0	27.6	6.9
軽工業加工組立型	45.2	12.9	5.8	43.5	11.3	4.9
軽工業素材型	37.1	22.3	8.3	32.7	24.4	8.0

注1) 重工業加工組立型 金属製品、一般機械器具、電気機械器具、輸送用機械器具、武器
 重工業素材型 化学工業、石油製品・石炭製品、鉄鋼、非鉄金属
 軽工業加工組立型 衣服・その他繊維製品 家具・装備品 出版・印刷・同関連産業、プラスチック製品
 軽工業素材型 食料品、飲料・資材・タバコ、繊維、木材・木製品、パルプ・紙加工品、なめし皮・同製品・毛皮、窯業・土石製品

2) 資料：工業統計表

工組立型を除き、全産業の付加価値率が上昇した。円高メリットにもよると思われるが、特に重工業素材型の上昇率が高い。それに対し、重工業加工組立型は出荷額構成比を大きく上げたが、付加価値率は下げた。その低下幅は僅かとはいえ、素材型産業での上昇が著しいため、88年の付加価値率は4産業中最下位になった。しかし、それはなお80年の重工業加工組立型以外の3産

業の付加価値率の加重平均（31.3%）を大きく上回っているため、その出荷額構成比の上昇は産業全体の付加価値率上昇にプラスに作用した（紙数の関係で計算根拠は省略）。このように、わが国産業は、各産業での付加価値率の上昇と産業構成の高加工度化によって付加価値率を高めた。こうした、産業の高付加価値分野へのシフトは70年代後半以来の傾向だが、特に85年からの円高によって加速され、これによりわが国の産業構造はフルセット型から高付加価値型へ転化したとされる¹⁾。

これと共に中小企業も高付加価値分野への移行を迫られた。それは中小企業に対しより高度なニーズが次々に発生するという形で現れた。その結果、市場では高度化した要求をブレイク・スルーする技術が取引の対象となり、市場取引はいわばモノの取引から技術の取引へと変化した。市場で求められているのは今やその企業独自の技術力であり、この要求に対応することが中小企業の成長条件となった。

②労働力需給関係の変化

中小企業が社会的分業の一環として存在するには社会の経済資源の配分を受けねばならない。この点で焦点となるのは労働力である。60年代に入って労働力過剰経済から労働力不足経済に転化して以来、中小企業の労働力不足は慢性的となった。特に、成長軌道にある中小企業ほど労働力不足が問題となった。

ところが、労働力の需要関係には近年再び基本的な変化が起きている。

86年末からの平成景気の間、労働力の需給は60年代後半のいざなぎ景気時と変わらぬぐらい逼迫した（有効求人倍率のピークはいざなぎ景気では70年1～3月期の1.45倍、平成景気では91年1～3月期の1.46倍）。注目すべきは、平成景気時の成長率は平均5%といざなぎ景気時の半分であり、しかも労働力供給量はいざなぎ景気時を上回っていたことである。それなのになぜ労働力需給はいざなぎ景気時並みに逼迫したのか。その原因は内需主導の成長と第三次産業の比重増加（サービス経済化）により雇用のGDP弾性値が高まったからである（1967～69年が年率0.17に対し、1988～90年は0.65）。

内需主導の成長は国内の産業連関を通じてさまざまな分野で雇用需要の増加をひきおこす。また、第三次産業は労働集約的であるため、この部門の比重増加は経済全体の雇用のGDP弾性値を高める（しかも、第三次産業自体の雇用のGDP弾性値も上昇している）。このように日本経済の基調となった内需主導型成長・サービス経済化は需要面から労働力需給を引き締める要因として作用している²⁾。

以上に加え、現在、労働力供給面にも大きな変化が生じている。生産年齢人口は1986年～88年は毎年83万人強増加していたが、89年から増加が減り始め、遂に96年には増加はマイナス、つまり生産年齢人口は減少に転ずる。このため90年代の労働力増加率は年平均で0.5%とほぼ横這いとなり、2000年からは減少に向かう（表2）。

表2 労働力需給の見通し

	1990	2000 (推計)	1990～2000 年平均伸び率	2010 (推計)	2000～2010 年平均伸び率
労働力供給（万人）	6,384	6,697	0.48%	6,487	-0.32%

注1) 平成4年度版労働白書より作成

2) 資料：雇用政策研究会「労働力需給の展望と課題」（1991年3月）

さらに、若年労働者の意識変化、すなわち仕事より生活の楽しさの重視、組織への帰属意識の希薄化などは労働力供給を不安定化させている。

以上のように、労働力の需給両面に関し構造的な変化が起きている。実際の需給関係は経済成長のテンポに左右されるが、雇用のGDP弾性値の高まりと労働力供給制約の2要因により、今後とも需給関係の基調がタイトなものになるのはまちがいないであろう。

このような労働力需給の長期的な見通しは、企業における知的能力の一層の重要化とあいまって、人的資源を“貴重資源”化し、そのため、今日では中小企業の成長にとって、人・組織に対するマネジメントの重要性は市場・技術に関する戦略と並ぶものとなった。大企業による下請単価の抑制や取引上の制約は中小企業の労働条件向上を妨げ、この面での中小企業の困難は大きい。だが、そのような困難がありながらも、人・組織に対するマネジメン

トを革新することが中小企業の重要な成長条件となっている。

③取引・競争関係の変化

産業構造変化，労働力需給関係変化への対応は，中小企業が社会の生産力構造の変化に対応することであり，この意味で，生産力面における中小企業成長の条件と言える。これに加え，中小企業の成長条件は取引・競争関係の面からも見る必要がある。

a. まず，販売市場における取引・競争関係がある。大企業体制下の中小企業は販売市場において従属的取引関係と過当競争へ追いやられる基本的傾向がある。社会的分業は企業間の取引・競争関係を通じて機能するため，中小企業が社会的分業上の不可欠の一環としての地位を占めても，不利な取引・競争関係により，価値実現力は劣弱となる。そのため，中小企業が成長するには，不利な取引・競争関係から自らを差別化し，市場での価値実現力をつけることが不可欠である。「差別化」は中小企業が不利な取引・競争関係から逃れるための唯一の方策であり，代替的な戦略の一つというものではない。それは成長条件そのものと言える。

近年，この取引・競争関係も大きく変化している。

機械・金属工業関係の下請取引では，下請単価，納品条件面で厳しい条件が続く中で取引関係の双方向化・多角化が進んでいる。従来の下請取引では親企業から下請企業へ一方的に指示がなされるだけであった。だが，近年は，下請企業から仕様や設計に関する提案が必要とされるようになり，下請取引関係は一方方向的関係から双方向的関係に移行している。また，親企業は従来の取引関係にこだわらず，ドライに優れた技術の下請企業へ発注するようになっている。それと同時に，既存の取引先下請企業に対しては自社への依存度を下げるように指導している。下請企業の方でも自ら親企業の開拓を進める企業が増え，以上から親企業と下請企業の取引関係の多角化が進んだ。

下請取引関係の双方向化・多角化は下請企業の進歩を示すものである。だが，それは同時に，このような取引関係の高次化に対応できない下請企業は，下請取引から排除されるか不利な取引に甘んぜざるをえなくなることも意味

する。

また、競争関係も大きく変化している。従来、中小企業の競争は同一地域、同一業種、同一規模の中小企業間で行われていたが、近年このような競争の枠が取り払われつつある。地域についてはまず海外との壁が取り払われた。中小企業性製品の輸入浸透度の上昇に見られるように、国内においても直接的な国際競争戦にさらされるようになった。最近に関しては、日本のカーメーカーによるアメリカからの自動車部品輸入促進の動きが注目される。国内の地域間の壁も通信、輸送システムの革新により取り払われ、企業は距離による差別性を利用できなくなった。業種の壁も技術革新により低くなった。他業種での新製品開発や加工方法の革新により市場を奪われるというケースは珍しくない。さらに企業規模の壁も低くなった。大企業は市場の成熟化を背景に小規模市場への進出を厭わなくなった。また、技術革新が親企業の内製化を促進する場合もある。こうして一口で言えば、競争関係の多面化が進行した。

中小企業はこのように高次化、多面化した取引・競争関係の中で差別化を図らねばならない。差別化のあり方は色々ありうるが、その基本的な方向は上記で述べた産業の高付加価値分野へのシフト、具体的には市場の技術取引化に沿うものでなくてはならない。高次化、多面化した取引・競争関係の下で、産業構造の高付加価値型化に沿って差別化を進めることが中小企業成長の条件となっている。

b. 以上は販売市場における取引・競争関係だが、これと並んで、労働力確保をめぐる競争が極めて重要となっている。既述のように、中小企業は労働力調達市場においても不利な競争関係に置かれているが、平成景気時には一段と状況が悪化した。大企業による新卒者の囲い込み、中小企業の既存労働者の大企業への移動、パートタイマー等非正規労働者の大企業での利用が増加し、中小企業の労働力調達は著しく困難となり、人手不足倒産や廃業が発生した。労働力の実際の需給関係は景気循環に左右されるが、今後、中・長期的に労働力の需給は引き締まり、労働力の“貴重資源”化という基本的

傾向が貫かれるのはまちがいない。そのため、中小企業にとって労働力の“貴重資源化”に即して労働力確保競争での差別化を図ることが、販売市場での差別化と同程度に重要となっている。

2. 成長中小企業の特徴

成長中小企業とは上記3つの環境要因の変化に対応している企業であり、定式化すれば次のように言えるだろう。

成長中小企業は産業構造変化と労働力市場の変化にヨリよく対応し、中小企業特有の不利な取引・競争関係から自らを差別化するのに成功した企業である。

したがって、成長中小企業の特徴とはこの差別化の内容を指す。そして、差別化は販売市場と労働力市場で展開されるから、以下では、成長中小企業が①市場と技術、②人・組織に対するマネジメント（組織運営）の2点に関し、いかなる差別化を図っているかを検討する。

1) 市場と技術 —— 開発志向

(1) 差別化の本質 —— 新市場開発

今日の成長中小企業の差別化の基本は、既成市場の一部を切り取って自社のドメインとするのではなく、新市場の開発により自社のドメインを新たに造りだす点にある。

産業の高付加価値分野へのシフトが進むにつれ、既存ニーズは衰退し、より高度なニーズが次々に現れている。しかも、新規ニーズは多様化しており、需要規模の小さい中小企業向けのものが多く発生している。したがって、中小企業にとって、既存ニーズに拘泥せず、新規ニーズを積極的に捉えることが差別化の鍵となる。成長中小企業は新規ニーズの簇生と多様化という客観的基盤に立って、新規ニーズを市場として掘り起こしながら成長している。

また、新規ニーズの要求水準は従来のもより高く、それを市場として確保しようとする競争も激しい。前述の如く取引・競争環境はヨリ厳しくなっているのである。したがって、新規ニーズを市場として掘り起こすには、既

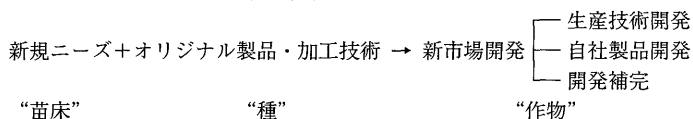
存のものに比べより高度で、他企業が簡単には真似のできないオリジナルな製品や加工技術の提供が必要である。つまり、差別化のもう一つの鍵は技術面でのオリジナリティーである。後に述べるように、中小企業におけるME（マイクロ・エレクトロニクス）技術の導入と専門的技術の蓄積がオリジナリティー発揮の基盤となっている。

このように、新規ニーズとオリジナルな技術による新市場開発が、成長中小企業の差別化の基本である。これは自社のドメインを新たに造り出すという、レベルの高い差別化戦略である。このような市場開発による差別化戦略が、独立形態の中小企業だけでなく、下請企業の成長条件にもなっていることが予め留意されねばならない。

市場開発による差別化戦略をイメージ化すると次図のとおりである。

新規ニーズは新市場のための苗床にあたり、オリジナルな製品や加工技術は種にあたる。成長中小企業はこの苗床と種を基に新市場という作物を育てているのである。（図に示した新市場開発の3形態については後述。）

＜新市場開発による差別化＞



このような差別化戦略は産業構造の高付加価値型化に対応するものだが、同時に労働力不足もこれを促していることをつけ加えるべきだろう。労働力不足による量的能力の限界を新市場開発による付加価値率上昇で補うことが、収益を向上させるからである。

（２） 新市場開発の３形態

新市場開発の具体的な進め方は多様だが、市場と技術の相違を念頭におくと３つの形態に大別される。

①専門的な生産技術の開発 － 加工センター型企业

近年、専門的な生産技術を開発し、それをいわば自社製品として市場開発に成功している企業群が目立つ。

機械・金属工業の加工メーカー群（その多くは下請企業）には、まず、熟練労働に依存する多数の小規模企業群（各種機械加工、板金など）がある。この企業群は特別の専門的技術を持っているわけではないが、経営者自身を含む熟練労働者が、多様な発注を柔軟に、正確にこなす能力をもっている。企業内では分業は形成されておらず、熟練労働者が個々の仕事を一貫して仕上げる場合が多い。この企業群の中には特殊分野への特化により独自の存立基盤を維持している企業もあるが³⁾、近年、後継者難、人手不足等により熟練労働に依存する経営は維持し難くなっている。

加工メーカーとして経営を維持・拡大するにはM E 機器を充実し、熟練労働への依存度を低める必要がある。その結果、熟練労働依存の小零細企業群の上に、M E 機器により設備を充実した中規模加工メーカー群が形成されている。

これらの企業群は特定加工分野に特化し、特徴ある固有技術を有している。しかし、近年、この企業群の中から、単に固有技術に特徴があるという次元を超え、品質、コスト、納期の面で特段の差別化に成功した企業が簇生している。

品質、コスト、納期のそれぞれについて例を示そう。

<品質>

S 製作所（従業員180人、神奈川県藤沢市）では大手M電機から人工衛星の部品加工を受注している。それは3次元の複雑な異形加工が必要で、M電機はこの高難度加工ができないため同社に発注せざるをえない。そのため納期等は同社の意向に沿って設定することができる。同社で高難度加工が可能なのは、N C機導入以来付加価値の高い一品ものを受注するという方針をたて、生産性を犠牲にしつつもプログラミング技術の向上に努めたからである。

<コスト>

K 歯車工業（従業員50人、東京都目黒区）は鉛筆削器用のカッターを製作している。鉛筆削器は大手企業が自社ブランドで販売しているが、カッターについては殆ど同社が独占供給している。同社の強みは固有の熱処理技術に

よる高品質の実現にあるが、コスト競争力も強い。その要因はワーク着脱の自動化、プレスへの自動供給等を自らの手で進め、省力化を実現したことにある。並でないのは安価な旧式中古機械を大量に購入したうえ（筆者が訪問した時にはベルト掛けの歯切盤が見られた）、社内で自動化し、近所の女性パート労働者でも操作できるようにしていることである。同社の設備改造力は省力化と安価な設備・労働力の利用を可能にし、コスト競争力を著しく強化したのである。

<納期>

A合金（従業員85人、大阪府枚方市）は冷間鍛造金型を製作しているが、超多品種少量生産（平均ロット数2.5個、平均工程数25工程、98%以上が一製品毎に図面が必要）にもかかわらず、納期遅れは殆どない。以前は各工程での作業着手順位は現場まかせで、しかも工程手順の組み合わせは無数のため、ワークがどこにあり、いつ完成するかは不明であった。そこで光ファイバーネットを付設し、現場端末に磁器帳票を入力するというシステムを開発し、超多品種少量生産の進捗管理に成功した。

以上の中でも、特に、品質面で格段の差別化に成功した企業の輩出が目立つ。これらの企業は、生産技術の工夫・改善・開発に努め、他企業には驚異に映る高度な生産技術を実現している。したがって、これらの企業が受注しうるのはコストが安いからではなく、これらの企業でしか加工できないからである。取引も特定企業への依存から脱却し、多数の顧客から受注を得ることになる。いわゆる加工センター型企业への発展である。その段階に達すれば、その生産技術は自社製品化していると言えるだろう。完成品としての自社製品はないが、高度な生産技術が自社製品としての役割を果たしている。

（現に、その生産技術を体化した設備を売りに出せば自社製品となりうる場合もある）。

上記S製作所は加工センター型企业に接近している企業である。同社は自動車部品（電装部品等）の下請加工をしていたが、円高による単価削減のため収益が悪化、多角化を開始し、その過程でM電機との取引が始まった。M

電機からの受注はロット1個が主流だが、「親企業でもできない仕事」，「親企業から頼まれてやる仕事」を受けることとし、高い付加価値率を実現している（M電機への売上は全体の10%程度だが、総付加価値の50%程度を占めると推測されている）。同社の高度な加工技術はME機器の展示場と言われるほど先進的にME化を進めたことに起因するが、重要なのは単に機械の性能に依存して高技術を実現したわけではないことである。同社では機械をそのまま受け入れることは少なく、同社の改善提案を基に機械メーカーと共同開発を行ったり、関連工程で独自の開発を行うなど、設備の改善、開発にすぐれた能力を発揮している。以前のことになるが、順送金型が大企業でしか利用されておらず、一般の金型メーカーでは製作不可能な時に、それを自ら開発したという実績もある。また、ソフトウェアの技術も鍛えた。ME機器は単能専用機に比べれば多品種少量生産に向いているが、それにしても効率的に使用するには一定のロットが必要である。だが、同社では当初から付加価値の高い、プログラミングの複雑な一品モノを受注するという方針をたて、プログラミングの技術を高めた。また自動プログラミング用の使いやすいソフトも自ら開発するなど、ME機器を使いこなすための技術を高めてきた。以上のような生産技術の開発力が同社の高い技術水準を実現し、それを武器に多角化を進めている。まだ同社はある自動車部品一次下請企業への売上が70%を占めているが、すでに常時の取引先は20社に達し、加工センター型企業へ歩みだしている。

加工センター型企業は80年代に入る頃から目立ってきたが、特に、加工メーカーが85年以降の円高不況を乗り切るため取引先の多角化を図る中で増えてきた。このタイプは、生産技術による最高の差別化の形態としうるだろう。

②多品種少量生産分野での自社製品開発 ―小さな自社製品型企業

製品技術を鍛え、自社製品市場に進出する中小企業も増加している。

この点でよく注目を浴びるのは、研究開発型の中小企業である。このタイプは中小企業の大部分がニーズ志向の製品開発を行うのに対し、シーズ志向の開発を行っている。高度の専門技術をシーズにその分野に特化して先端的

な製品開発を行う企業と、経営者の発明的な発想をシーズに種々の分野で独創的な製品開発を行う企業とがある。研究開発型中小企業は技術や発想が先行しているからリスクであるが、独創度が高いため成功すれば利益は大きい。

また、既に専門メーカーの域に達している中小企業が多角化を図るため、新分野での製品開発に乗り出すケースもよく見られる。いわば、多角化専門メーカーとでも呼ぶべきタイプである。その多くは既存製品の生産技術を他分野の製品開発に応用するか、あるいは、その生産技術に含まれている要素技術を取り出して新製品開発に利用している。

だが、研究開発型中小企業は世人の注目を集めやすいとはいえ、数は少ない。また、多角化専門メーカーは既に専門メーカーの域に達している中小企業が市場の成熟化に対応する形態と見るべきである。

以上に対し、今日の中小企業成長の形態として注目されるのは、下請取引を行っている加工メーカーの中から自社製品開発に成功した企業が輩出していることである。それは階層でいえば、上記のME機器で武装した中規模加工メーカー群が母体となっている。この動きも80年代に入った頃から目立つようになり、特に85年以降の円高不況による下請発注の削減により促進された。また、従来よりユーザー個々の注文に応じ特殊な機械を製作していた企業の中からも自社製品企業が輩出している。その共通の特徴は、多品種少量製品の分野でニーズ志向の製品開発を行っていることである。具体的な製品分野としては、周辺の工程で使用される各種の自動化機械、測定機器、特殊な工作機械、特殊な完成部品等が多い。

製品開発を行っている加工メーカーは市場規模、技術の専門性を規準に次のような階層に分けられる。

a. 製品開発の最も初歩的段階にあるのは、特定ユーザーの要望に応じ特殊な製品を受託開発する企業群である。この場合の製品は特定ユーザーしか使用せず、それも一回だけの発注で終わる場合が多い。これはよく“一品料理”と呼ばれるが、市場規模はその製品一台ということになる。また、技術

面では、その企業の中核となる専門的技術は未確立で、いわば便利屋的に種々の製品を開発する。この段階では製品開発は行っているが自社製品を開発したとは言えない。下請企業が製品開発に乗り出す場合はまずこの段階を通ることが多い。また、初めからこのような業態で開業した企業も多い。

b. 受託開発の段階にとどまる企業も多数あるが、受託開発を繰り返していくうち、他のユーザーのニーズにも合致する製品の開発に成功する企業群もある。この企業群では、開発製品にある程度の量の需要が見込めるから製品の規格化が可能となる。開発も個々のユーザーに直接応ずる受託開発から、開発テーマを自ら設定する自主開発に移行する。技術面では専門性が高まり、企業経営上の中核となる技術が確立する。社内の組織も営業、開発、生産、検査の各部門が揃う。この段階に達すれば自社製品の開発に成功した企業と言えるだろう。

a から b に進みつつある S A 社（従業員42人、東京都大田区）の例を示そう。S A 社は、各種ユーザーの発注に応じ自動化機器の受託開発を行っていた。しかし円高不況による受注域をきっかけに、不況の時でも自らの力で売れる製品、つまり自社ブランド製品の開発を目指す。しかし、どんな製品を開発すべきか、その絞り込みが難しい。そこで、同社では受託開発製品の中から自社製品化のきっかけを掴むことを戦略とする。受託開発製品の中には仕様を変えれば一般市場向けに売れるものがあるかもしれない。あるいは、受託開発の過程で得られた技術ノウハウを自社製品開発に利用できるかもしれない。そのため、同社では受託開発の過程で得られた特許権は同社に属するものとの契約を結んでから開発にかかることにした。この契約を結ぶために必要であれば開発費をまける。また、自社製品化をにらんで、ユーザーの要望以上の機能の開発を行うこともある。要は、ユーザーに納入するためだけに開発するのではなく、自社製品化のきっかけを掴むために開発するのである。同社はこのような活動の中から2～3の有望製品の開発に成功したが、それらは周辺工程用の装置で、需要規模は小さく、1年に10数台というところである。しかし、“一品料理”からは抜け出ており、小規模とはいえ自社

製品開発に成功したと言える。

c. 自社製品の域に達した企業の中でも市場規模、技術の専門性には差が見られる。一番多いのは、この例に示したような多品種少量製品で、用途が限定される製品を自社製品とする企業である。後述のように、このタイプが自社製品開発による成長中小企業の代表である。しかし、勿論、より高次の段階に達している中小・中堅企業もある。差別化の程度という点で最高の段階にあるのが専門メーカーである。専門メーカーとは、多品種少量ではあるが、各種産業分野に用途がわたる需要規模の比較的大きい製品を開発し、しかも技術面での高度の専門性により有力な競争相手は僅かである企業と言えよう。専門メーカーは技術の専門性により他の中小企業との過当競争から免れている。また大企業の参入に対しても、大企業が市場の多品種少量性により規模の優位性を活かさないため十分対抗しうる。そして、多品種少量とはいえ、需要規模は比較的大きいので開発費用の回収は可能で、経営面での効率も保たれている。

たとえば、プラスチック射出成型機用の温度制御機器の専門メーカーの地位を確立しているR工業（従業員520人、東京都大田区）という企業がある。温度制御機器の受注ロットは、1ロット10台以下が6割、1ロット1台が3割を占める典型的な多品種少量生産で、勿論、全品受注生産である。大企業も数社参入しているが、大企業が代理店制を取っているのに対し、同社は直販体制をとり、ユーザー・ニーズに密着した生産という点で優位に立っている。しかも、大手は一事業部門がこの分野に進出しているのであり、当分野に関して言えば同社の方が経営資源は豊富である。生産台数が月2万数千台であることに示されているように、需要規模は小さくない。プラスチック射出成型機は様々な分野で使用されているからである。したがって、温度制御に関する開発課題は豊富だが、開発に費用をかけても回収しうる需要は十分見込める。そのため同社はこれまでも人員の20%を開発部門に投じ、数々のヒット製品を開発し、温度制御器のデパートとしての評価を確立、専門メーカーとしての地位を揺るぎないものにした。

しかし、このような専門メーカーは、全体から見れば僅かな部分を占めるにとどまるだろう。それに対し、今日の成長中小企業として注目すべき類型は、上記のS A社に代表される小さな自社製品を開発している企業群である。小さな自社製品とは、市場規模は小さいが、製品の規格化が可能な程度の需要量はある製品である。この企業群は、“一品料理”を行う企業と専門メーカーとの間に形成された、ニッチ市場（今まで知られていなかった需要規模の小さな市場）開発による自社製品型企业群と規定できよう⁴⁾。

③下請取引における開発補完 ― 開発補完型（提案型・試作型）下請企業

以上の差別化の形態は、下請取引を行っている加工メーカーの場合には、加工メーカーの下請形態からの自立化を意味する。それに対し、下請取引の中での差別化も見られる。

これには主に2つのタイプがある。

a. 従来の下請企業の多くは生産機能に特化しており、設計図は親企業から与えられるのが当然であった。それに対して、近年、親企業が示した仕様とコストに基づき部品の設計提案を行う（場合によっては仕様も提案する）下請企業が増加している。

成熟化時代の今日、大企業は競合他社に先がけ少しでも早く新製品を発売し、大きなシェアを確保することを基本戦略としている。したがって、大企業にとって開発の効率化が至上命題である、そのため、大企業は製品システム全体及び主要部品の開発に集中し、他の開発は下請企業に委ねることになる。

設計提案は承認図メーカーという言葉があるように、自動車や電機産業では、系列会社、関連会社、あるいは規模の大きい一次下請では従前から行われていた。それが、近年は、系列色の薄い小規模企業の中にも設計や仕様提案を武器に成長を遂げる企業が現れているのが注目される。

例えば、T社（東京都大田区）は従業員数11名の小企業で、ファクジミリ等に組み込まれる小型トランスを生産している。同社は創業7年で年商6億円を達成した高成長企業だが、高成長の理由は次の点にある。

トランスの製造技術は線を巻くことが中心で、特に高度の技術が必要なわけではない。しかし、同社が他の中小企業と異なるところは、同社の業務はトランスの製造だけでなくトランスの仕様の開発から始まるという点である。取引先からトランスが組み込まれる回路図が示されるとそれにふさわしい仕様を提案する。続いて、設計、生産を行い、最後は技術評価データをつけて納入する。取引先は大手セットメーカーだが、大手メーカーといえどもすべての部品に精通しているわけではない。そこで、“この回路にふさわしいコイルはこれだ”と提案してもらえると製品開発の効率化上大変ありがたい。

同社のような零細下請企業に対する親企業の従来のニーズは、設計図を貸与したうえ安く部品を作らせることであった。しかし、高付加価値製品の開発を巡って大企業間の競争が激化し、開発の効率化が大企業の至上命題になると、零細下請企業が作る部品についても部品の仕様開発という新たなニーズが発生した。T社はこのニーズを積極的に発掘し、コイル部品についての専門的ノウハウに支えられた提案能力をシーズにして、新たなニーズの充足に成功した。こうして、部品の仕様開発を含む取引きという新たな市場を開発し、他社との差別化に成功したのである。

以上のタイプは親企業の製品開発を設計や仕様の提案によって補完しているので提案型の下請企業と呼ぼう。

b. 開発補完のもう一つのタイプが、大企業製品の部品等を試作する試作型の下請企業である。試作型下請企業は熟練労働に依存するため、最初に述べた小規模企業群の中にも見られるタイプだが、円高を契機に、量産品を受注していた中規模加工メーカー群にも試作品に比重を移す企業が多くなっている。例えばU技研（従業員30人、東京都大田区）は、複写機の部品を量産加工していたが、円高による合理化要請・利益率減少をきっかけに、同社の熟練技能を活かせる分野に進出すべきとの方針をたて、同じ親会社の開発事業部にアプローチし、試作品を受注することにした。試作品への転換を始めた時(1985年)には、量産品と試作品の割合は90：10だったが、5年後には50：50となり、試作品への転換が大きく進んだ。

試作型下請企業は特に東京城南地域で多く輩出しているが、その背景として、東京、神奈川の大企業工場が研究開発機能に特化していること、大企業の熟練工が減少し、試作品を外注に頼らざるをえないことがあげられる。

注目すべきは試作品の利益率の高さで、U技研では量産品と試作品の売上割合は50:50だが、利益割合は5:95にもなるという。この数値は厳密なものではないが、試作品については工程手順の検討時間も必要工数として認められる等、下請企業側の工数計算が単価決定にかなり反映され、そのため、量産品に比べた利益率がだいぶ高いのは確かである。

以上の開発補完型の下請企業はすでに70年代後半には目立つようになったが、年の経過と共に増加し、今日の成長中小企業の一類型となっている。

④複数の差別化形態 ― 複数業態の確立

以上では、新市場開発による差別化の主要な形態として加工センター型企业、小さな自社製品型企业、開発補完型（提案型及び試作型）下請企業をあげた。これらに関し留意すべきは、一企業が複数の差別化形態をとることが珍しくないということである。例えば、上記U技研も試作品の他に、コンピュータからアウトプットされる用紙を切断する機器を自社製品として開発している。複数の差別化の形態とは、複数の業態の確立を意味し、これにより中小企業の存在は安定化する。それ故、複数業態の確立も今日の成長中小企業の特徴として注目すべきである。

（3） 開発志向型中小企業

以上では、今日の成長中小企業は新市場開発という高度の差別化戦略によって成長していること、それには3つの主要な形態があることを示した。これらを基に、今日の成長中小企業の特徴を要約しよう。

①今日の成長中小企業の特徴を一言で表現すれば、「開発志向型中小企業」と言える。

「開発志向」と名付けた理由の一つは、今日の成長中小企業が新市場開発を成長の戦略にしているためであり、もう一つは、技術開発力が最も重要な経営資源となっているからである。後者について補足すると、「専門的な生

産技術の開発」(加工センター型企业)の場合は特定分野で蓄積された独特の技術ノウハウに基づく設備や加工方法の開発力,「多品種少量製品分野での自社製品開発」(小さな自社製品型企业)の場合はユーザー・ニーズに敏感に反応する機動的な製品開発力,「下請取引における開発補完」(開発補完型—提案型・試作型—下請企业)の場合は特定部品に関する専門知識に基づく設計開発力が必要である。成長中小企業はモノを売っているのではなく,このような技術開発力を売っているものであり,そのため,独自の開発力を有していることに自社のアイデンティティーを求める企業が多い。

以上に対し,従来型の中小企業は,販売については受け身であり,技術についても,指定どおりに正確に生産を行うことや顧客の要求に応じた小回りを効かせた生産を得意とする企業が多い。これは生産志向的な中小企業と呼べるだろう。

中小企業は従来は生産志向的な企業が殆どであったが,近年は開発志向的な経営体質を持つ企業が増えている。

これに関して筆者等が行ったアンケート調査結果を掲げておこう(表3)。

表3 機械・金属工業における企業特性 単位: %

	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	回答企業数
全 体	30.0	28.3	6.9	10.0	15.2	5.8	1.5	2.2	4,517
1～19人	33.9	28.0	7.6	6.0	15.2	4.4	1.4	3.5	1,509
20～49人	29.3	28.7	7.1	11.2	14.4	6.1	1.6	1.6	1,744
50～99人	27.6	28.7	6.3	11.7	16.3	6.6	1.7	1.2	686
100～299人	24.4	27.0	5.4	16.0	16.2	8.5	1.4	1.2	426
300人以上	24.6	19.3	3.5	12.3	26.3	10.5	1.8	1.8	57

注1) ①指定された図面・デザイン通りに正確に生産・加工すること ②多品種変量生産に対応する柔軟な生産システムを組むこと ③優れた外注先と緊密な連絡をとって生産すること ④積極的に生産技術や自社設備の改善・開発を行うこと ⑤発注者の要望に即して製品の図面化・デザイン化を行い,生産すること ⑥自らの判断で計画的に製品の企画・開発を行うこと ⑦積極的に顧客開拓や新たな販売方法の開発を行うこと ⑧その他 ⑨不明

2) 機械・金属工業 — 一般機器器具, 電気機械器具, 輸送用機械器具, 精密機械器具, 金属製品

3) 中小企業事業団・中小企業研究所編『'91中小製造業の発展動向』より

表3は、自企業が「最も得意とするもの」を一つ指摘してもらったものである。本表のカテゴリーのうち、①②が生産志向性、④～⑦が開発志向性を示す答えである。但し、④～⑦を指摘した企業が、即、ここで言う開発志向型中小企業とは言えない。それらは開発志向型中小企業の母体となっている企業群とみなすべきだろう。

全体ではやはり生産志向的とする中小企業が多く、①②合わせ6割に達しているが、開発志向的とする中小企業も3割ある。規模が大きくなるほど開発志向的とする中小企業の割合が増加するのは当然だが、注目すべきは19人以下の小零細層でも25%の企業が開発志向的としていることである。「開発志向」のレベルは種々だろうが、このように、機械・金属工業では開発志向性の広まりが見られ、それが開発志向型中小企業簇生の基盤となっているのである。

②開発志向型中小企業の開発活動の特徴は次の通りである。

a. 当然とはいえ、中小企業では大企業の行うような大規模な開発は行えず、ユーザーの細かいニーズをターゲットにした小型の開発活動が中心である。表4はアンケート調査により（筆者等実施）、製品開発を行っている中小企業に対し最も多い開発期間を尋ねたものだが、6ヵ月以下が6割を占めており、開発活動の小規模性が示されている。しかし、中小企業は営業部門と開発部門の距離が短いため、大企業が不可能な機動的な開発ができ、これが中小企業の強みとなっている。とはいえ、開発した市場の規模は小さく、寿命も短い。ある一つの開発成果にしがみついているといつの間にか売上は減少する。したがって、開発志向型中小企業の開発活動もユーザーへの提案を繰り返しながら小型の開発を連続するという形態を取ることになる。

表4 製品開発の期間（機械工業）

単位：%

1ヶ月以内	2～3ヶ月	4～6ヶ月	7～11ヶ月	12ヶ月以上	不 明	サンプル数
8.3	24.1	29.8	13.1	21.9	2.8	1,197

注1) 機械工業 — 一般機械器具、電気機械器具、輸送用機械器具、精密機械器具

2) 中小企業事業団・中小企業研究所『中小企業の存立形態の発展に関する研究』

1990年3月

b. 開発志向型中小企業の技術開発を支えているのは、ME技術と日々の生産活動の中で蓄積してきた独自のノウハウである。ME技術の発展によりマイコンやセンサーを手軽に利用できることが、開発志向型中小企業の開発活動の機会を広げている。既存の技術分野の全てがME化の対象になるからである。同時に他の企業にはブラックボックスに見える独自のノウハウの蓄積が開発を支えている。この独自のノウハウは試行錯誤を経て蓄積されたもので、金で買うことはできず、また、理屈で解明することも難しい。そのため、大企業では容易には真似ができないノウハウとなっている。ME技術により技術開発活動の機会を広げ、独自のノウハウの蓄積により技術開発の専門性を高めたことが、開発志向型中小企業の開発活動のレベルを向上させたのである。

c. 開発志向型中小企業の独自のノウハウとはどういうものか、もう少し具体的に述べよう。開発志向型中小企業の多くは、製品開発、生産技術開発のレベルでのノウハウを持っているものの、基礎研究、応用研究の能力は持っていない。(この意味を込めて、本稿では中小企業の「研究開発」という言い方はせず、中小企業の「開発」という表現を使っている)。したがって、その開発内容は技術体系の末端に位置するもので、“技術学”上のレベルは高くない。しかし、経営上の価値は高い。なぜならば、上記のように、そのノウハウは特定分野における試行錯誤の積み重ねの中から生み出されたもので、他企業が金で買うことはできず、理屈で解明することも難しく、「専有可能性」⁵⁾が高いからである。

上例の、鉛筆削器用のカッターを製造しているK歯車工場の場合だが、ある時、大手の取引先が取引を断わり、内作を始めたことがある。だが、1年後には再び同社へ発注せざるをえなかった。その理由は、同社なみの品質を実現できなかったからである。同社の品質を支えているのは、次のようなノウハウである。

カッター製造の重要工程に熱処理がある。焼き入れの温度、時間については一応のマニュアル化が可能だが、このとおりにしても良品はできない。カッターの長さや歯の形の微妙な相違に応じ、温度や時間も微妙に調整しなくてはならないからである。このような技術ノウハウは金で買えるものではない

し、マニュアル化もできない。このノウハウは現場技術者の頭に蓄積された「見えざる資産」⁶⁾であり、それ故「専有可能性」は高い。そのため経営面で高い差別性を獲得でき、“技術学”上のレベルは低くても経営上の価値は高いのである。

成熟化時代の今日、研究開発の中心は製品開発、生産技術開発であり、その面で中小企業は以上のような貴重なノウハウを持っている。これも中小企業の開発活動を活発化させている理由の一つである。

d. 一般にハイテク（先端技術）中小企業が注目されることが多く、事実、ハイテク関係ですぐれた開発成果をあげている中小企業もある。だが、開発志向型中小企業はハイテク中小企業に限られるわけではない。開発志向型中小企業はむしろローテク分野に多い。ローテク分野でもニーズの高度化は進んでおり、開発課題は次々に現れるからである。例えば、建築関係の職人を集めたモニター会からのニーズ情報を基に、カッターナイフ、垂直出し器、墨壺といった、普通の建築工具の分野で新製品を開発している企業がある（T製作所、360人、東京都板橋区）。墨壺は1200年前から変化がなかったそうだが、そのような墨壺についても、ゴミやほこりが入りにくいようにするとか、逆さにしてもかまわないようにするといったニーズを掘り起こし、改良型墨壺を開発したのである。ちなみに、同社のモットーは“ローテク・クリエイティビティー”である⁷⁾。

中小企業にとって重要なのは、ハイテクかローテクかではなく、技術にオリジナル性があるかどうかである。開発志向型中小企業であるかないかもそれで決まる。特に、近年、大企業は先端技術分野に人材を優先配置し、ローテク分野の人材層が薄いため、ローテクを中小企業に依存する傾向が見られる。この点からも中小企業のオリジナル・ローテクの経営上の価値は高いと言える。

e. 開発志向型中小企業は各種専門分野の中小企業、外部の専門家と連携して開発活動を展開している。他中小企業との連携は特に試作の場合に重要となる。試作に際しては、各種分野の中小企業に部品別、工程別に試作を依頼することが不可欠だからである。開発志向型中小企業の開発は中小企業間の分業に支えられていると言えるのである。また、大学や公的研究機関の専門家、大企業の技術者の活用も積極

的に行っている。このため、開発志向型中小企業の経営者の中には、経営者の第一の役割を専門家の集まりをコーディネートすることに置いている例も見られるぐらいである⁸⁾。このように、開発志向型中小企業は内部資源だけでなく、外部資源とのネットワークの上に立って開発活動を展開しているのである。

2) 組織運営 — 人志向の運営

開発志向型中小企業は組織に関しても特徴ある運営を行い、人材の活用・獲得という面でも差別化に成功している。それは、人志向というべきマネジメント・スタイルである。具体的には次のとおりである。

(1) 労働者の主体性重視の組織運営 — 情報共有化型組織運営

開発活動の原動力は労働者一人一人の情報マインドと創造性である。そのため開発志向型中小企業の多くは、労働者の主体性を重視する組織運営を行い、労働者の情報マインドや創造性が発揮されるような組織土壌の形成に努めている。また、労働者の主体性重視は、意欲的な労働者には魅力的であり、企業を選択する重要な理由の一つになる。それ故、労働力の“貴重資源”化もこうした組織運営に拍車をかけている。

労働者の主体性重視の組織運営に共通しているのは、①情報の共有化と②経営者の強いリーダーシップによる労働者の「共鳴」の獲得である。

労働者の主体性重視とは、労働者の自己決定を尊重することである。そのため開発志向型中小企業では、権限による組織運営ではなく、情報の共有化による組織運営が行われている場合が多い。企業内の重要決定の場に労働者が参加するシステムが形成され、また、日常的にも種々の機会を通じて企業内の情報はオープンにされている。これにより、労働者は権限によって管理されるのではなく情報を基に自己決定するようになっている。いわば、企業を自立者の集団とみなし、集団としての運営を情報の共有化によって進めていると言える。

情報機器の内・外装部品等を製作している〇製作所（従業員55人、東京都大田区）では、長期（3ヶ年）計画策定にパートタイマーも含め全社員が泊り込みで参加する。社長の方針を基に各部門が計画をたて、さらにそれを基に各課レベルのアクション・プランが作成される。できあがると全員の前で

報告され他部門からの意見を採り入れ修正される。このようにタテ・ヨコに情報が流れ合い、それを基に経営計画書が作成される。作成された計画書は全員に配布され、その後、各部署の計画達成状況が書き込まれる。こうして経営計画作成に全社員が参加した上、その内容、達成状況が全員にわかるようにされ、社員は適宜この計画書を参照しながら仕事を進めることになる。また、毎月の売上、利益も公表され、逐次経営状況が明らかにされている。

前出 S A 社でも、重要事項の決定は年 2 回の全社員泊り込みの会議で行うことにしている。例えば、商社からメーカーへの転換、賃金自己申告制、週休二日制、C I などがこの会議で決定された。

S A 社の賃金自己申告制は、主体性重視の組織運営をよく示すものである。

社員は詳細な項目にわたるチェックリストを基に自身の貢献度等を採点し、申告する。この点数を給与規定にあてはめると給料が計算できる。一方、社長も各社員について採点し、その後、両者間の話し合いで給与が決まる（自己申告評価分は最高で賞与 2 ヶ月分、給与 25% のアップが可能）。気分はプロ野球選手というところだが、自分の給与決定に自分自身が深くかかわるといふ点が、その他の面でも労働者の主体性を高めることにつながっている。

さらに、S A 社には管理職はいない。周りから推されるような形で、部門毎のリーダーは存在するが、職制手当は支給されていない。上からの管理により人を動かそうとするのでないから、管理職も必要ないというわけである。

労働者の主体性重視とは、経営者がリーダーシップを発揮しないことではない。逆に、このタイプの組織運営においては経営者のリーダーシップが極めて重要な役割を果たしている。個人を尊重しつつも個人の意思のベクトルを揃えるには、個々人が経営や組織のあり方に関する共通の理念を持つ必要がある。その理念は経営者によって提起されなくてはならない。それは労働者に対し説得的で、労働者の共感を得るものでなくてはならない。ガルブレイスは人が組織に加わる動機の一つに、自分の価値観より優れた価値観を組織の目的に見いだすことをあげている。彼はこれを「共鳴」（identification）と呼んだが³⁹⁾、まさにこの「共鳴」を勝ち取るリーダーシップが必要なので

ある。

したがって、経営者は、企業の社会的存在意義、企業のコネプト、組織運営のありかた等に関し付け刃でない見解を持たなくてはならない。それには社会の動き等を見通す高度な知的能力が必要である。情報共有型マネジメントを行う経営者は、資本の所有権に基づいてのみマネジメントを行うのではない。資本の所有権と共に高度な知的能力がマネジメントの根拠になっているのである。

このように、労働者の主体性重視の組織運営とは、情報の共有化と高度なリーダーシップの結合したものと言える。これは、官僚制的組織運営やテラー原理的組織運営、さらには中小企業の伝統的な特徴とされる家族主義的な組織運営とも違うもので、情報共有型組織運営という新たな組織運営原理と言える。

(2) 労働優位の経営変革 — 労働条件基準原理

労働力の「貴重資源」化は、企業とは顧客にとってだけでなく、労働者にとっても魅力がなくてはならぬという考えを広めた。労働者にとっての企業の魅力には、上記のような労働者の主体性重視の組織運営も含まれるが、まずは労働条件が恵まれていることであろう。

近年、中小企業の賃金上昇率は大企業より低く、賃金格差は拡大しつつある。また、労働時間についても取引先の制約により短縮が困難という問題を抱えている。しかし、開発志向型中小企業にはこのような困難と闘いつつ、労働条件の改善に積極的取り組んでいる企業が多い。そして注目すべきは、この過程で経営について新しい考え方が現れていることである。それは労働優位の経営変革とでも言うべきものである。

労働条件向上には生産性上昇の裏付けが必要である。そこで、従来はまず生産性を高め、その成果配分として労働条件向上を図るというのが一般的であった。賃金決定における「生産性基準原理」という言葉が定着しているように、これは日本の経済界に支配的な観念と言えよう。しかし、一部の中小企業では労働条件向上のために生産性を上げるという考えに立つ企業が現れ

ている。労働条件向上という目標を先行させ、生産性をそれに追いつかせるという発想である。

ギアポンプ製造の専門メーカーD工業（従業員100名、東京都荒川区）はすでに所定内年間労働時間1785時間を達成し、日本の中小企業では休日数は多い部類だが、同社では毎年2日ずつ休日を増やしながらか売上を毎年12%ずつ伸ばしている。同社社長は、労働条件の改善と収益の増加を結び付ける方法として、売上をまず増やしてその後で分配を考えるというのは資本の側の勝手な考えであり、ましてや人手不足の現在にこのような考えは取り入れられないとする。彼は人手不足、転職志向、若者の意識変化等の現在の労働力市場の動向を考えると、思い切って頭を切替え、労働条件の改善を先行させ、それによる生産性上昇を期待すべきであるとし、これを先行投資論と呼んでいる¹⁰⁾。

また、ファイン・ケミカル関係の研究開発型の企業T研究所（従業員31人、神奈川県愛甲郡）は、就職情報誌に1頁広告を出すだけで毎年300人からの問い合わせがあるという。その理由は1日労働時間6時間40分、完全週休2日制、夏季、年末年始休暇それぞれ連続9日間、有給休暇消化率90%、残業時間年100時間で、年間実労働時間1600時間、しかも給与は大手金融機関並みという労働条件を実現しているからである。しかし、この企業も初めは世間の中小企業なみの労働条件であった。だが、大卒を定期採用するために4年間、毎年15分ずつ就業時間を繰り上げるという計画を立て、実施した。この場合、15分短縮という計画を先行させ、そのための方策はやりながら考えて行った。また、有給休暇の消化促進のため予定休暇制度を取っている。社員はそれぞれ保有する年間の有給休暇日数の半分を年の初めに年間の取得スケジュールとして提出し、会社はこれをみて業務予定を立てる。ここにも従業員の労働時間に合わせて仕事のやり方を考えるという発想が見られる¹¹⁾。

以上に共通しているのは、「生産性上昇→労働条件改善」から「労働条件改善→生産性上昇」という経営原理の逆転である。この新たな経営原理には、経営において労働を優位に置くという思想が貫かれている。労働条件向上が

独立の企業目標の一つとされ、生産性の従属変数であった労働条件は、独立変数化されている。言わば、経営への「労働条件基準原理」の導入である。

そして、この「労働条件基準原理」による経営変革が、経営効率化という点でも有効であるという主張も見られる。

すなわち、この主張は、①労働時間短縮は仕事の仕組みを変えることであり、労働時間は業務改善の効果を測る物差しとなること、②労働時間短縮のための業務改善は、目的が労働強化にないから労働者が主体的に取り組むとし、労働時間短縮が経営効率化に効果的であると強調している。そして時短は、「限られた人と時間で従来と同一の、あるいは従来以上の生産性を実現するための経営システム改革運動である」と規定する¹²⁾。

以上のような労働優位の経営変革が定着するかどうかは予断を許さない。定着するには経済の順調な拡大が必要だろう。だが、人の“貴重資源”化が基調となる以上、「労働条件基準原理」を貫くことのできる中小企業が、長期的に見れば生き残ることになるのではないだろうか。

労働者の主体性重視の組織運営、労働優位の経営変革に共通するのは、人に価値を置いているということである。この意味で人志向の企業経営と言えるだろう。かつて日本の中小企業の多くが、労働者を一族のための使用人とみなしていたこと、また中小企業の労働条件が大企業より低いのは当たり前とする中小企業が多かったことを考えると、これは大きな変化である。

3. 成長中小企業の類型変化と開発志向型中小企業の可能性

以上では、今日の成長中小企業を市場・技術面の特徴から開発志向型中小企業と規定し、それは組織運営面では人志向という特徴を持っていることを指摘した。次に、この開発志向型中小企業に至る戦後の成長中小企業の類型変化を辿ることにする。

①終戦後から高度成長開始前の1950年代中頃までは、日本の中小企業は中小企業間の過当競争やそれを利用する大企業の収奪により設備の近代化を進めることができず、生産性は低く、膨大な産業予備軍による低賃金を存立基

盤としていた。中小企業は大企業の下請として編成されたが、大企業の目的は、中小企業の低賃金基盤の利用や景気のバッファーとしての利用にあり、中小企業の技術水準の低さを前提にした利用であった。

②50年代後半から産業構造の重化学工業化に牽引された高度成長が始まり、中小企業も発展を開始する。重化学工業化に伴う社会的分業の深化は中小企業の市場を拡大した。また、設備の近代化も進み、特に系列化された下請企業では親企業の指導により技術水準が目ざましく向上した。市場拡大と技術水準の向上により、戦前には見られなかった「量産型中小企業」が発展した。量産型中小企業は特定分野に特化し、専用機による連続生産によって互換性ある部品等を効率よく生産できるという特徴を持つ。これは、重化学工業化段階における成長中小企業の代表的類型であり、この中から中堅企業への成長も見られた。

③70年代に入ると共に重化学工業化は行き詰まり、さらに70年代後半からは低成長に突入する。産業構造の高加工度化が進んだが、市場の量的成長はスローダウンし、そのため製品の高付加価値化、多品種少量化が推進されることになった。これに伴い、中小企業成長の条件も変化した。第一に、量産能力より多品種少量生産を効率よく、高精度で展開する能力が必要となった。そこで、中小企業もフレキシブル生産方式確立のため、技術体系のME化を急速に進めた。ME機器で武装した「フレキシブル生産型中小企業」がこの時期の成長中小企業の代表である。第二に、60年代後半から70年代にかけ、ベンチャー・ビジネスと呼ばれる開発志向的な新規開業企業が目立つようになった。ベンチャー・ビジネスは開発志向型中小企業の先駆形態と位置づけられるが、全体からみれば僅かであり、それ故、この時期においては開発志向型中小企業はまだ“異色中小企業”の域にとどまるものであった。

④日本の産業と中小企業は85年以降の円高により再び大きく変化する。この時期には、多品種少量生産を効率的に行うことは、フレキシブル生産システムの一般化により当然のことになった。また、生産面での多品種少量化技術は、それ自体としては環境変化への対応策としてもはや大した意味を持た

なくなった。本稿冒頭で述べたような環境変化に対応するには、新市場開発を行う能力や人志向的組織運営が必要となった。こうして、既存中小企業は開発志向型中小企業への転態を迫られることになった。既存中小企業の中にはこれが不可能な企業も多数存在したが、特にフレキシブル生産型中小企業の中にはこれを可能とする技術力とマネジメント力を蓄積していた企業が少なからずあった。そこで、中小企業は経営体質の分化を始め、一方の極に開発志向型中小企業が形成され、今日の成長中小企業の代表的類型として定着したのである。

ここで開発志向型中小企業の系譜について簡単に整理しておこう。

開発志向型中小企業の生成源の一部はベンチャー・ビジネスだが、大部分は自己変革を遂げた既存のフレキシブル生産型中小企業である。中小企業はどんな時代でも異質多元だから、従来も、開発志向型中小企業が存在しなかったわけではない。しかし、成長中小企業の類型として一つの層をなして存在するようになったのは近年のことであり、それは既存中小企業の中にこのような変革力が蓄積されたからである。また、開発志向型中小企業とベンチャー・ビジネスの関係については、以上から明らかのように、ベンチャー・ビジネスは開発志向型中小企業の先駆的形態であり、今日では開発志向型中小企業の一部をなすものと見るべきである。

さて、こういう経緯で開発志向型中小企業が成立したが、従来の成長中小企業と比べ本質的な相違はどこにあるのだろうか。

開発志向型中小企業の開発志向と人志向という特徴を支えているものを、一言で表せば、企業の「知的資源」と言えるだろう。具体的には、強い情報マインドと専門的な技術ノウハウ、経営者の高度な組織運営能力である。経営資源に占める「知的資源」の戦略的重要度は、量産型中小企業→フレキシブル生産型中小企業→開発志向型中小企業へ移るにつれて高まり、開発志向型中小企業では経営の成否を握るものとなっている。

「知的資源」はかつては大企業に集中していた。したがって、成長中小企業の類型変化は、「知的資源」の企業規模別配分の変化の過程でもある。こ

れは中小企業に次のような可能性をもたらす。

「知的資源」は金で買えるものではないから、専有性があり、大企業といえども簡単に獲得できない。それ故、開発志向型中小企業は従来の成長中小企業と比べ、大企業体制の中で競争や取引上の地位を高めうる可能性を持っている。勿論、大企業も「知的資源」を持っているし、販売・購買寡占による強大な市場支配力もある。したがって、中小企業の「知的資源」が充実したからといって、それが直ちに、大企業との対等化につながるというのは短絡的である。開発志向型中小企業について確実に言えるのは、他の中小企業との差別化に成功し、大企業も一目を置く存在になったということまでである。とは言え、開発志向型中小企業が従来の成長中小企業より中小企業の地位向上の可能性を高めたことは間違いない。さらに、人志向の組織運営は大企業には実現不可能なヒューマニスティックな労働の場の実現を可能にする。

このような中小企業は、わが国の経済社会の今後に関し、次の点で重要な意味を持つ。

第一は経済民主主義の推進についてである。

近年、わが国経済に噴き出している種々の問題 ― 貿易摩擦、地価騰貴、金融・証券スキャンダル、長時間労働・過労死、地球環境問題、etc. ― は、戦後の経済民主化が空洞化され、大企業の独走を許してきたことの結果である¹³⁾。今日のわが国経済の課題は、経済民主化理念を再構築し、大企業中心の産業秩序を改めることである。筆者が考える経済民主主義とは、経済分権化（経済力分散と対等な取引関係）・経済的平等（構造的な所得格差がないこと）・市民社会的規制（市民社会が企業の上位に立ち、市場経済に必要な規制を加えること）を原理とする経済システムである。この経済システム形成に中小企業は重要な役割を果たす。独立的な中小企業は経済分権化と経済的平等を進める。またそれによる中小企業労働者の地位向上は、日本では未成熟な市民社会形成の土壌となる。開発志向型中小企業はそのような働きをしうる中小企業であり、経済民主主義推進の担い手として期待されるのであ

る。

第二は脱大量生産・大量消費の推進についてである。

今日の経済社会のもう一つの課題は、脱大量生産・大量消費の道を探ることである。戦後資本主義の支柱であった大量生産・大量消費型産業は、資源の限らない浪費と労働の非人間化を進め、自然環境、労働環境の面から限界に突き当たっている。また、70年代以降の先進国経済の停滞は、このタイプの産業が資本蓄積の面でも限界に突き当たっていることを示している。日本の大量生産・大量消費型産業も、平成不況をきっかけとする自動車、電気機器産業の生産減退・利潤率の急低下に見られるように、資本蓄積面での限界に逢着したように見える。現在は、大量生産・大量消費型産業を中核とする経済システムの転換点にある。これからはユーザーに密着し、真のユーザー・ニーズを捉えうるような企業、創造的で人優位の労働を実現しうる企業が、産業の中心を占めなくてはならない。開発志向型中小企業はこの点でも可能性の高い企業であり、大量生産・大量消費型産業に代わる新しい生産力の担い手としても期待されるのである。

以上の2点は、レギュラシオニスト風に言えば「ポスト・フォードイズムの担い手としての開発志向型中小企業」ということになる。このように、開発志向型中小企業は新たな経済システムの担い手としての可能性を持つと考えられるのである。

おわりに—今後の研究課題

日本には多数、多様な中小企業が存在する。本稿はその一部分である成長中小企業に焦点を合わせたものである。その理由は、成長中小企業の検討を通じ、中小企業の歴史的な発展方向と中小企業が有している経済社会における可能性が明らかになるからである。このような作業は既に先学によって行われているが、本稿では筆者なりの理屈だてで行ったつもりである。しかし、研究はここにとどまることはできない。本稿では触れることができなかったが、中小企業には多数の非成長中小企業も存在する。また、成長中小企業

（開発志向型中小企業）も大企業体制に起因する問題をかかえている（たとえば、現在の不況期に見られる大企業によるしわよせ）。このような中小企業の「問題性」の側面を無視することは許されないだろう。筆者の最終的な目標は「中小企業の可能性と問題性」を統一的に明らかにすることにある。本稿はその一部をなす作業である¹⁴⁾。

- 1) 中村秀一郎「ニュービジネスのネットワーク作りを―90年代産業論の基礎視点―」『日本経済研究センター会報588号』（1989年7月15日号）
- 2) 以上については平成4年版労働白書に依っている。
- 3) 関満博，加藤秀雄『現代日本の中小機械工業』新評論 1990年 p.79―80
- 4) 自社製品中小企業の形成に関しては渡辺幸男氏の研究が参考になる。同氏は京浜工業地帯の機械工業では、自社製品製造中堅・中小企業が隙間市場の寡占企業として層をなして成立していると指摘している（渡辺幸男「下請構造の変革と中小企業―自社製品製造中堅・中小企業と首都圏の工業集積」『商工金融』1989年7月号）。筆者はその中でも“一品料理”から抜け出しつつある小さな自社製品型企業に注目したい。
- 5) この概念は高橋美樹「中小企業と企業間関係―ネットワーク型企业間関係への問題視点―」（『商工金融』1992年5月号）による。
- 6) この概念は伊丹敬之『新・経営戦略の論理』（日本経済新聞社 1984年）による。
- 7) この企業事例は中小企業事業団・中小企業研究所『中小企業における新市場開拓の研究』1989年3月による。
- 8) 拙稿「90年代の構造変化と中小企業の革新」（東信協研究センター編『90年代，中小企業はどうなるか』日本経済評論社 1990年）では，専門家との広い交流を進めてきた結果，自らが中心となって学会を開催した中小企業の例などを示した。
- 9) J.K. ガルブレイス 都留重人監訳『新しい産業国家』（河出書房新社 1972年）p.192―193
- 10) 井上三郎「良い会社良い労働条件づくり」『月刊中小企業』東京中小企業家同友会 1991年11月号
- 11) この企業事例は『経営者会報』1989年12月号による。
- 12) 中村 章「中小企業こそ労働時間短縮に取り組むべきだ」『エコノミスト』毎日新聞社 1991年12月6日臨時増刊号。
- 13) 今田高俊氏は次のように述べている。「戦後の日本社会は，民主化と経済成長を掲げて出発した。けれども，その内実は効率と合理性を重んじる機能優先の活動が，ことあるごとに民主化努力を二次的なものとして従属させた歴史だった。」（今田高俊

黒瀬 直宏

- 「御者を欠く企業社会が暴走する」『エコノミスト』毎日新聞社1990年5月15日号)
- 14) 筆者の中小企業の問題性についての見解は、拙稿「中小企業問題と中小企業政策の今後の方向」(『中小商工業研究』1992年4月号)及び「中小企業基本法30年と中小企業政策」(同1993年4月号掲載予定)を参照されたい。